

CASO DE ESTUDIO: CÓMO EL FONDO DE EMPLEADOS GRUPO ÉXITO
–PRESENTE– LLEGA A SER EL FONDO MÁS GRANDE DEL PAÍS

RAMIRO ALBERTO ÁLVAREZ PATIÑO
código 201329400006

Trabajo de grado para optar al título de MBA

Asesor temático:
María Victoria Echavarria Goicochea, Msc.

Asesor metodológico:
Ulises Orestes Cuéllar Bermudez, PhD.

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Medellín
2015

CASO DE ESTUDIO: CÓMO EL FONDO DE EMPLEADOS GRUPO ÉXITO –PRESENTE– LLEGA A SER EL FONDO MÁS GRANDE DEL PAÍS

Ramiro Alberto Álvarez Patiño

ralvare8@eafit.edu.co

Resumen

Este caso de estudio empresarial muestra cómo el Fondo de Empleados de Almacenes Éxito –Presente– ha logrado convertirse en el más grande del país tras las múltiples fusiones e incorporaciones que se han dado en esta entidad y las compañías a las cuales han pertenecido sus asociados. Se analizan los factores más importantes que han contribuido a la consolidación de esta organización, entre ellos se destaca la participación del Grupo Éxito como compañía que apoya y valora la labor de Presente al considerarla su aliado estratégico más importante en la gestión del recurso humano. Además, para entender un poco mejor esta organización, se da una mirada al modelo de negocio, a su portafolio de servicios y a los beneficios que genera a sus asociados que a su vez son los empleados del Grupo. Por último, se plantean los retos tanto estratégicos como operacionales que a mediano y corto plazo deberá enfrentar Presente y que de seguro definirán su futuro.

Este trabajo se entrega en el formato caso de estudio, para que sirva a los estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración como material de trabajo para la discusión de un caso real empresarial que evidencia diferentes aspectos de la Administración.

Palabras clave

Fondo de empleados, Grupo Éxito, modelo de negocio, caso de estudio, recursos humanos.

Introducción

El Fondo de Empleados del Grupo Éxito es un aliado estratégico para el área de Recursos Humanos de la Organización. “Mucho de lo que tiene que ver con la cultura de trato al empleado y el estilo, incluso de la administración del recurso humano, va muy de la mano de lo que es hoy en día el Fondo de Empleados de la Organización” (Montoya Calle, 2014).

Como ésta son las respuestas de Juan Felipe Montoya Calle, Vicepresidente de Recursos Humanos del Grupo Éxito cuando se le pregunta acerca del Fondo de Empleados del Grupo Éxito –Presente–. Y no es para menos, ya que para Montoya, que tiene la responsabilidad de lograr el mejor clima laboral posible, las mejores condiciones laborales y mejorar la calidad de vida para 41.090 colaboradores directos que tiene el Grupo (Grupo Exito, 2015), el papel del fondo de empleados es fundamental para llegar a sus objetivos. Cabe recordar que Grupo Éxito es la empresa privada más grande del país en cuanto a número de trabajadores (Portafolio, 2012) y la cuarta en cuanto a ingresos operacionales se refiere (Portafolio, 2015).

En Colombia, dentro del sector solidario se encuentran los fondos de empleados, organizaciones sin ánimo de lucro formadas por los empleados de una organización con el interés de brindar servicios financieros, de recreación y de previsión a los trabajadores y sus familias, con la particularidad que los excedentes que generan son reinvertidos en los mismos asociados con auxilios para salud, educación, calamidad, vivienda, entre otros.

Este sector es un importante motor de la economía nacional. Cerca de seis millones de personas se benefician de los servicios que ofrecen los fondos y otras entidades solidarias, y sin embargo no se tiene mucha información, y menos aún casos de estudio que permitan analizar más a fondo este tipo de entidades. Esta investigación busca entregar a la Escuela de Administración un caso real que muestre la problemática del sector, el modelo de negocio de organizaciones como

ésta y un modelo de administración exitoso que sirva como material de trabajo para los estudiantes de pregrado y posgrado.

Se justifica este trabajo de investigación para generar un documento de carácter ilustrativo y académico real (una de las características principales de los casos de estudio) que permita a los estudiantes de pregrado, posgrado y maestría conocer de cerca un caso donde se vea reflejada la gestión administrativa, la habilidad de negociación y la sinergia entre diferentes entidades en busca del bienestar y la calidad de vida de los empleados de una misma compañía.

Nacimiento

En 1962 Colombia escogía a Guillermo León Valencia como presidente para el período 1962-1966, el salario mínimo mensual era de \$300 (Duque Mosquera, 2010) y Gran Cadena de Almacenes Colombianos (Cadenalco), con su marca Almacenes Ley, lanzaba en Medellín el primer almacén de autoservicio en el país, con nuevos conceptos: el producto estaba al alcance del cliente y tenía precio fijo, algo muy novedoso en una sociedad acostumbrada al regateo (Dinero, 1997). El 10 de enero de 1963 aproximadamente 120 empleados de esa compañía se unían de forma voluntaria para crear Copeley con un capital de \$2.347, motivados principalmente por las carencias en el tema de vivienda (Giraldo Martínez, 2015).

Crecimiento

Corría el año 1967 y ya Copeley (Cooperativa de Empleados Almacenes Ley Ltda.) contaba con 600 asociados, generaba excedentes por \$71.000 y tenía servicios de ahorro y crédito. Un año más tarde, los servicios no sólo se ofrecían en Medellín, sino también en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla, Montería y Sincelejo. La entidad, a medida que iban pasando los años, se iba robusteciendo y consolidando como una solución a las necesidades de crédito, ahorro, vivienda, recreación y previsión, lo cual beneficiaba también a la compañía que, como las demás empresas en Colombia, no estaba en capacidad era imposible dar respuesta a todas estas necesidades de sus

trabajadores. Diez años después de su creación, en 1973, la entidad contaba con 2.792 asociados, fruto del trabajo de difusión que se hacía en la empresa, para que sus trabajadores se afiliaran. Ya terminando la década de los ochenta, la entidad contaba con un patrimonio cercano a los \$373 millones y con alrededor de 4.700 asociados. Los noventa empezaron también con mucho movimiento al interior de la entidad, en 1990 Copeley cambió su nombre a Coodenalco y en 1992 se fusionaron Codeleyco, Cotracadenalco y Coodenalco, las tres cooperativas que existían al interior de Cadenalco y pasaron a llamarse Coopenalco. La primera década del nuevo milenio fue la más movida para esta entidad: en 2000 Coopenalco se transformó en Fondo de Empleados Cadenalco para allanar el camino a la incorporación del Fondo de Empleados Éxito en 2001, esto, como consecuencia de la adquisición de Cadenalco por parte de Almacenes Éxito. En 2002 se cambió el nombre del fondo al que conocemos en la actualidad: Fondo de Empleados Almacenes Éxito –Presente–. Para esta época ya contaba con 18.414 asociados. Luego, en 2007, tras la adquisición de Carulla Vivero S. A. por parte de Almacenes Éxito, Presente se fusiona con Coopecavi (Cooperativa al servicio de los empleados de Carulla en la costa atlántica) y en 2008 con Fondo de Carulla regional occidente, alcanzando en esa fecha 22.378 asociados. Esta ha sido hasta ahora la última fusión que ha tenido Presente, pero la transformación del Grupo Éxito que se ha convertido en una compañía multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio ha hecho que la compañía hoy tenga más de 41.000 empleados, que obtienen beneficios por ser parte de una de las empresas más emblemáticas de Colombia y por pertenecer al fondo de empleados más grande del país.

¿Qué es un fondo de empleados y cuál es su modelo de negocio?

Un fondo de empleados es una organización sin ánimo de lucro formada por los empleados de una empresa, que brinda servicios financieros, de recreación, de previsión a los asociados y sus familias, con la particularidad que los excedentes que genera se reinvierten en los mismos asociados con auxilios para salud,

educación, calamidad y vivienda, entre otros, y en fortalecerse patrimonialmente. Este modelo, presente en nuestra cultura desde hace más de ochenta años, surgió en la ciudad de Medellín con las famosas “natilleras”, que eran asociaciones de personas sin ningún tipo de personería ni control estatal, que recogían dineros periódicamente entre sus asociados y realizaban actividades en el transcurso del año, para entregar a los miembros la suma ahorrada más el dinero recogido en los eventos. Ante la proliferación de esta forma ilegal de captación, el Estado colombiano reguló dicho modelo de asociación y fue así como surgieron los fondos de empleados en nuestro país (Analfe, 2013)

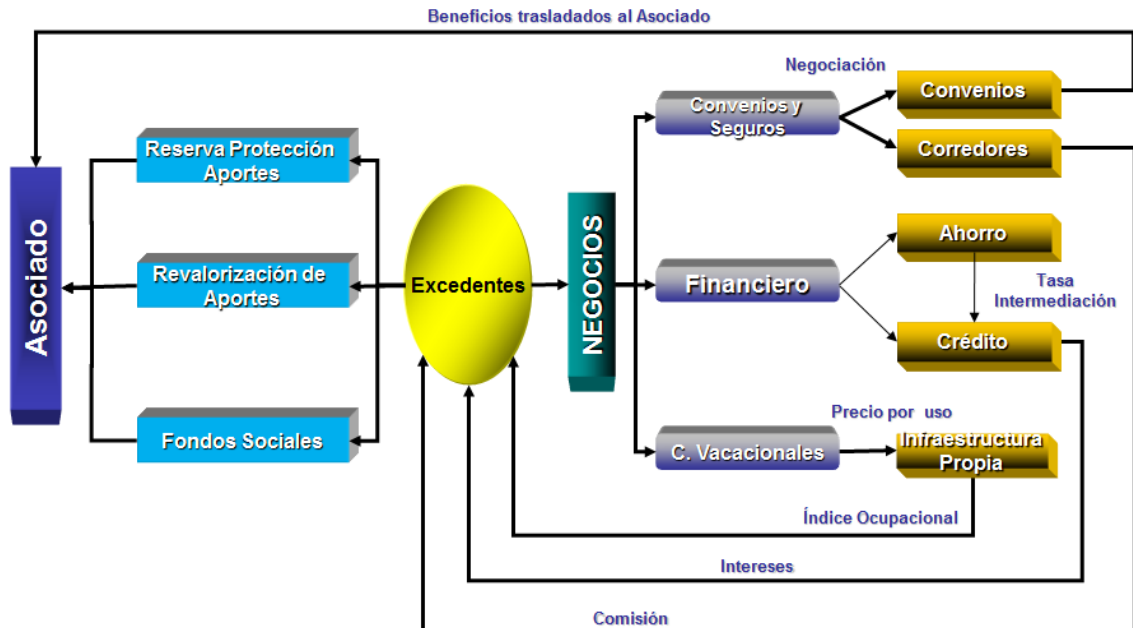
Estas organizaciones pertenecen al sector de la economía solidaria y son vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria –Supersolidaria¹– a la cual pertenecen 4.295 entidades que suman activos por casi \$26 billones y benefician a cerca de 5,7 millones de personas incluyendo cooperativas y asociaciones mutuales (Supersolidaria, 2015).

El modelo de negocio de este tipo de entidades tiene raíces cooperativas, se trata de la unión o agremiación de algunos (o todos) los empleados de una organización con el ánimo de solucionar algunas de las necesidades que de otra manera son difíciles de satisfacer. Luego de constituir legalmente el fondo, se decide cuáles serán los frentes en los cuales concentrará sus esfuerzos, entre los cuales los más frecuentes son ahorro y crédito, servicios de recreación, servicios de previsión y auxilios de diferente índole a los asociados. Una de las diferencias de este modelo frente al de una empresa privada radica en que las utilidades de estas últimas se distribuyen sólo a los socios o dueños de la empresa, mientras que aquí se distribuyen a todos los asociados del fondo que, como se dijo, son empleados de una organización.

A manera de ejemplo, se presenta a continuación el modelo de negocio del Fondo de Empleados Grupo Éxito Presente.

¹ Esta superintendencia supervisa la actividad financiera del cooperativismo y los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas.

Figura 1. Modelo de negocio Fondo de Empleados Grupo Éxito Presente



Fuente: Área de Procesos Presente.

Relación con el Grupo Éxito

Para entender la relación de Presente con el Grupo Éxito, se debe recordar que éste es una compañía multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio que desarrolla una estrategia omnicanal donde el cliente está en el centro (Grupo Éxito, 2014) y que tiene unos procesos transversales y de soporte a toda la organización.

Figura 2. Modelo de operación Grupo Éxito



Fuente: Gerencia de Transformación Organizacional Grupo Éxito.

Esto genera muchas oportunidades de sinergia entre ambas organizaciones.

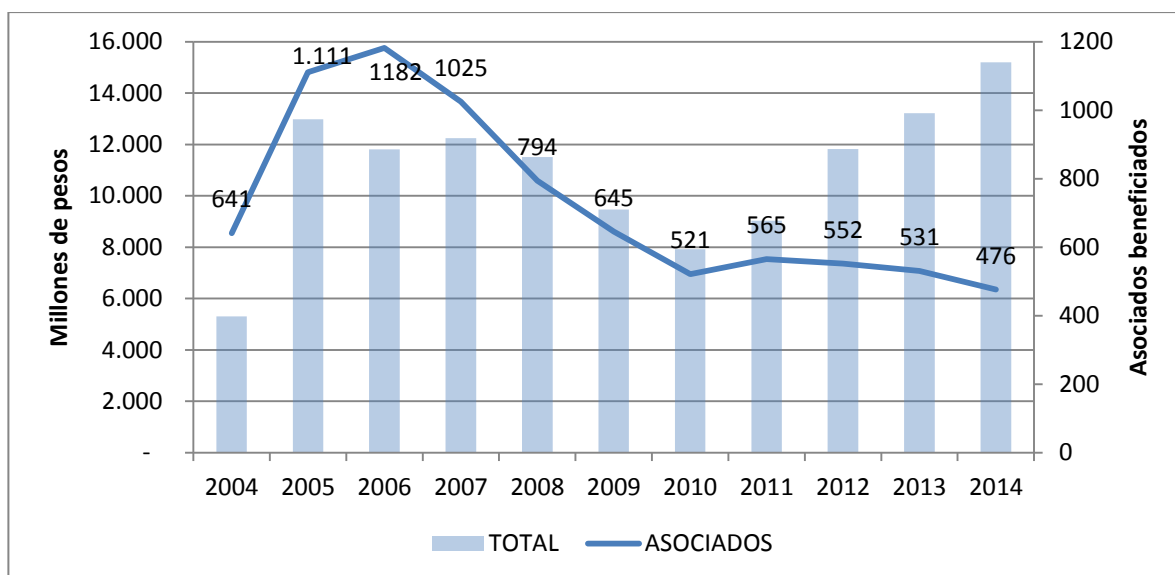
Estas son algunas de ellas.

- **Presente, aliado estratégico en la gestión del recurso humano**

Uno de los resultados que más destaca de esta relación Rodrigo Fernández Correa, exvicepresidente de Recursos Humanos del Grupo Éxito y exdirector General de Comfenalco Antioquia, es el aumento en la productividad del empleado: “cuando se ponen a conversar estas dos estrategias –la de la vicepresidencia de recursos humanos y la del fondo de empleados– se produce una explosión altamente positiva en favor de los empleados y por ende se beneficia la empresa también, porque es bien sabido que un empleado satisfecho, tranquilo, que tenga calidad de vida, es un empleado más productivo” (Fernández Correa, 2015).

Un ejemplo de estos beneficios es “Plan Mi Casa”, un programa que ofrecen Presente y Grupo Éxito a los empleados de la organización en el que, sólo en 2014, ambos aportaron recursos por más de \$15.000 millones y permitieron a 476 colaboradores comprar vivienda a unas tasas de interés muy por debajo del mercado.

Figura 3. Inversión en el programa Plan Mi Casa 2004-2014



Fuentes: Vicepresidencia de Recursos Humanos Grupo Éxito, Coordinación de Recursos Humanos Presente.

- **Tecnología, de la mano con el Grupo**

En octubre de 2011 Presente lanza la única tarjeta débito-crédito del país. Esta no transa a través del sistema financiero sino desde los casi 6.000 POS (*Point of Sale*) o cajas registradoras de las marcas de *retail* del Grupo (Éxito, Carulla, Surtimax y SuperInter) y con ella el empleado puede retirar su nómina y otros ahorros, hacer avances de crédito y comprar mercancía. En tres años y medio de operación de la tarjeta, se han movilizado recursos por cerca de \$1 billón (entre retiros, avances y compras) en más de ocho millones de transacciones.

- **Generación de ahorros para ambas organizaciones**

Presente ahorra en costos operacionales gracias a que el Grupo no le cobra por las transacciones que se hacen con la Tarjeta Presente en las cajas registradora, y a su vez Presente no cobra al Grupo comisión por las ventas que se hacen en los almacenes con este medio de pago.

- **Socios comerciales**

En el mundo del *retail*, Presente y el Grupo permanentemente hacen campañas comerciales para incrementar las compras de los empleados en las tiendas. En 2014 éstas ascendieron a \$31.000 millones, monto similar a lo que vende el almacén Éxito Robledo en un año.

También en el mundo virtual (Éxito.com, Carulla.com, C-discount.com.co) se dan diferentes iniciativas comerciales entre ambas organizaciones que el año pasado generaron ventas por \$487 millones.

- **Aprovechando fortalezas**

Presente, como entidad solidaria, tiene experiencia en el manejo del crédito y la cartera. Estas fortalezas las pone a disposición de Gemex (compañía de comercio directo del Grupo Éxito) para la gestión del cobro de cartera.

¿Cómo llega a ser el Fondo más grande del país?

En entrevistas que concedieron algunos directivos del Grupo, del sector y los responsables directos del destino del Fondo Presente, se resaltan algunos patrones que explican el porqué de los resultados de esta entidad solidaria:

- **El ser un solo fondo de empleados**

Presente, como lo es hoy el Grupo Éxito, es la suma de muchas fusiones e incorporaciones de fondos y cooperativas a lo largo de sus más de 54 años de historia. Inicialmente en 1992, se unieron Codeleyco, Cotracadenalco y Codenalco (todas entidades de trabajadores de Cadenalco) para formar Coopenalco. Luego, en 2001, cuando se estaba dando la fusión entre Éxito y Cadenalco, siguiendo la misma directriz se unen el Fondo de Empleados

de Cadenalco con el Fondo de Empleados Éxito, para formar el Fondo de Empleados Éxito-Cadenalco y alcanzar así 18.442 asociados. Después de seis años, Almacenes Éxito compra a uno de sus principales competidores: Carulla Vivero S.A. (suma 270 almacenes más) por lo que a su vez el fondo, que ya en 2002 había cambiado su nombre por Fondo de Empleados Almacenes Éxito –Presente–, incorpora a Coopecavi, Cooperativa de Carulla Vivero, y llega a los 21.306 asociados. Posteriormente, en el 2008, incorpora otro fondo de empleados que tenía Carulla Vivero en el occidente del país, llamado Fondo de Carulla regional occidente y le suma cerca de 1.000 asociados más a la base social de Presente. Con el paso de los años el número de asociados creció no sólo por las fusiones e incorporaciones, sino también por el propio crecimiento orgánico del Grupo, que abrió nuevas tiendas y negocios, lo que le sumó más empleados.

Recientemente, en 2014 Grupo Éxito compró la cadena Super Inter, el quinto *retail* en ventas en Colombia, el cual no tenía una entidad que agrupara a sus trabajadores, pero sí le aportó más de 3.000 nuevos asociados a la base social de Presente, que así terminó 2014 con 43.564, cifra que lo ubica, por mucho, como el fondo de empleados más grande del país por número de asociados. Anexo 1.

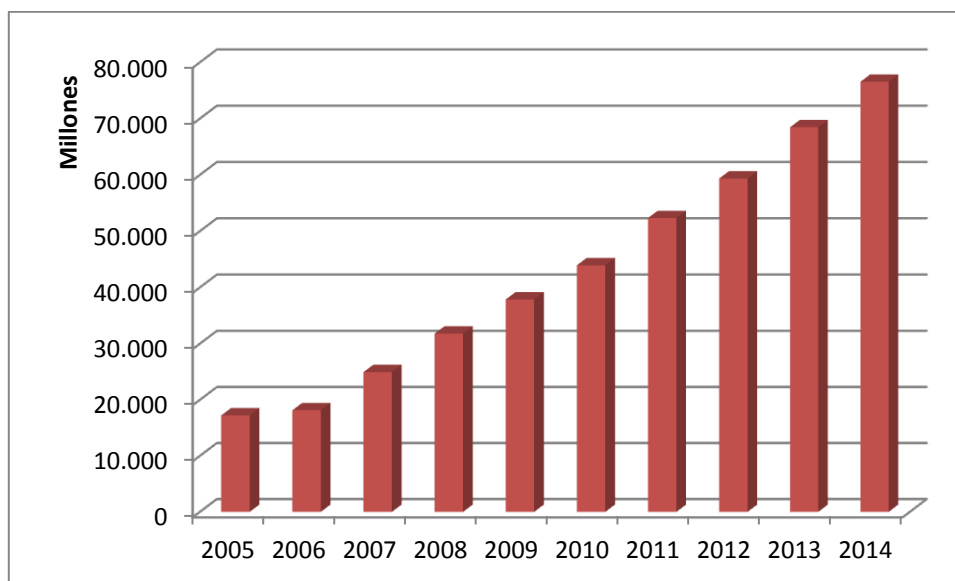
Como lo advierte José Herney García, director regional de Analfe: “Cabe resaltar que estos hechos fueron posibles por la voluntad política de todos los interesados: vicepresidentes de Recursos Humanos de las compañías, miembros de juntas directivas de los fondos, gerentes y asambleístas de los fondos en general, ya que esto no suele suceder cuando se fusionan o incorporan otras compañías, tales como Bancolombia, por ejemplo, donde hay cinco fondos de empleados” (García Alzate, 2015)–. Asimismo Fabio León Giraldo Martínez, actual gerente de la entidad, afirma: “mientras la cúpula directiva del Grupo Éxito, presidencia y junta directiva, siga siendo consciente que Presente es su aliado estratégico en gestión humana, este

seguirá siendo el fondo de empleados más grande de este país” (Giraldo Martínez, 2015).

- **La buena administración de la actual gerencia**

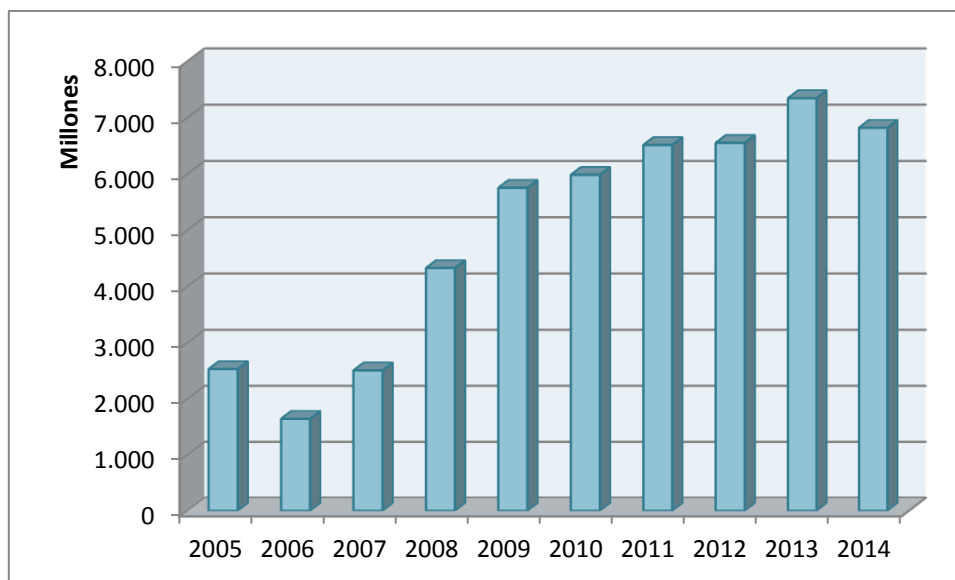
Esta es una característica que cualquier junta directiva busca tener para aumentar las probabilidades de continuidad, sostenibilidad y crecimiento de su organización. Durante 27 años (la mitad del tiempo de vida de Presente) Fabio León Giraldo Martínez, administrador de empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, ha liderado los destinos de esta entidad. Guillermo Palma, presidente de Sintraéxito y vicepresidente de la Junta Directiva de Presente, reconoce: “la sabia dirección y manejo responsable, honesto y transparente de los recursos han hecho que Presente sea el fondo más grande del país” (Palma Paredes, 2015).

Figura 4. Crecimiento patrimonial de Presente 2005-2014



Fuente: Área Financiera Presente.

Figura 5. Crecimiento en excedentes Presente 2005-2014



Fuente: Área Financiera Presente.

- **Cercanía de los empleados hacia el Fondo**

Como lo afirma Juan Felipe Montoya Calle, “existe un nivel de cercanía y apropiación de los empleados hacia la entidad admirable. La gente no lo ve como una entidad donde se lleva o se solicita dinero, sino que el empleado lo ha integrado al día a día de su vida, soluciones en seguros, recreación, inclusive desde lo asistencial, el empleado en lo primero que piensa es en el fondo” (Montoya Calle, 2014). Cuando se revisa la penetración de productos en los clientes de Presente (es decir, sus asociados) se observa que el 90,7% de ellos tienen algún producto de ahorro, 76% han accedido a alguno de los créditos que otorga la entidad y 6% han ido alguna vez a uno de los cinco centros vacacionales que posee en varios puntos estratégicos del país. Anexo 2.

Al hablar de cercanía no sólo se hace referencia a los empleados de base (almacenes y centros de distribución), sino también al presidente de la organización y vicepresidentes, e incluso a los empleados que apoyan la operación del almacén los fines de semana porque todos estos públicos

acceden al portafolio que Presente les brinda, sin importar si están en Éxito Yopal, Carulla La Mina (Cerrejón), Éxito Ipiales, Super Inter La Tebaida (Quindío) o cualquiera de las ciudades donde el grupo tiene presencia. Anexo 3.

- **La articulación entre Grupo Éxito y el Fondo**

Un representante de Presente pertenece al comité primario de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, espacio en el que se alinean estrategias con el objetivo de mejorar la calidad de vida y el clima laboral de los empleados del Grupo. Según un estudio de la firma Great Place To Work, el Grupo Éxito en 2012 fue la segunda mejor empresa para trabajar en Colombia (Great Place to Work, 2012) y en 2014 fue la número 17 en toda América Latina (Great Place to Work, 2014) y gran parte de esto es por las acciones combinadas entre la Vicepresidencia de Recursos Humanos y Presente, según se desprende de lo que dice Juan Felipe Montoya: “el hecho de que estemos tan bien articulados (Grupo Éxito y Presente) y que seamos uno solo muchas veces de cara a la intervención del empleado, es algo muy útil..., puede resultar extraño para un tercero, pero cuando es el empleado el que tiene que evaluar esta sinergia le encuentra un valor muy alto” (Montoya Calle, 2014).


- **Innovación**

El Fondo de Empleados Presente cuenta con una amplia red de canales como su página web (en la cual se puede hacer todo tipo de transacciones), sistema de audiorrespuesta en una línea 018000 y una red de oficinas ubicadas en las sedes administrativas del Grupo (Envigado, Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Villavicencio y Valledupar). Esto es algo normal dentro de las entidades solidarias y financieras, pero por lo que más se destaca Presente es por su tarjeta débito-crédito y su propia red de cajeros.

Dicha tarjeta tiene bolsillos (dos débito y dos créditos), los cuales permiten hacer transacciones en las cajas registradoras de los más de 500 almacenes del Grupo ubicados en más de 100 municipios del país, y en 2014 los asociados la usaron en más de cuatro millones de transacciones que sumaron más de \$317.000 millones.

En febrero de 2014 Presente lanzó su propia red de ATM (*Automated Teller Machine*) o cajeros electrónicos, únicos en el país que funcionan dentro de una red privada, instalados en dependencias alejadas de los almacenes (como centros de distribución o industrias de alimentos del Grupo) con el fin de que los empleados no necesiten salir de su lugar de trabajo para retirar dinero ya sea de su nómina, de sus ahorros o hacer un avance de crédito. Este canal en 2014 impactó positivamente a cerca de 5.000 empleados del Grupo ubicados en estas dependencias y entregó un poco más de \$20.000 millones de pesos.

Figura 6. Canales según el tipo de dependencia Fondo de Empleados Grupo Éxito –Presente–

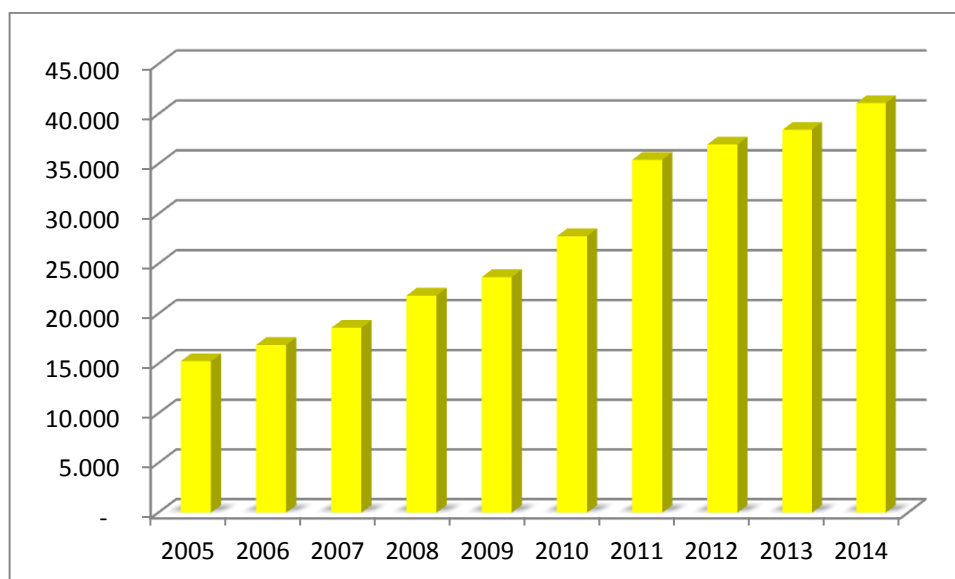
							
	Página Web	Tarjeta PRESENTE	Cajeros Electrónicos	Oficinas regionales	Red Humana	Audio Respuesta	Asesoría telefónica
Corporativos	X	X	X	X	X	X	X
Dependencias regionales	X	X	X	x	X	X	X
Dependencias Satélites	X	X	X		X	X	X
CEDIS	X	X	X	x	X	X	X
Jubilados	X	X	X	X		X	X

Fuente: Área de Canales Presente.

- **El crecimiento orgánico del Grupo**

El Grupo Éxito es una organización que en los últimos 10 años ha triplicado su base de empleados al pasar de 15.243 en 2005 a más de 41.000 en 2014. De ellos 99,9% están afiliados al Fondo Presente, gracias al decidido apoyo de la compañía, que ha permitido, según Fabio León Giraldo, que sea el fondo de empleados más grande del país (Giraldo Martínez, 2015).

Figura 7. Número de empleados Grupo Éxito 2005-2014



Fuente: Vicepresidencia de Recursos Humanos Grupo Éxito.

- **Portafolio de productos y servicios**

Fabio León Giraldo Martínez y Juan Felipe Montoya Calle concuerdan en que uno de los principales factores por los cuales Presente es un referente para el sector es por su portafolio de productos y servicios, constituido por cuatro unidades de negocio: financiero, seguros y convenios, centros vacacionales y auxilios, cada una de éstas con un portafolio amplio en el cual todos los empleados encuentran una solución ajustada a sus

necesidades y sobre todo, muy competitiva con respecto al mercado. Por ejemplo, Presente cuenta con tasas para los depósitos a término fijo de hasta el 6,5% nominal anual mientras que en el sector financiero la tasa promedio está en 4,5% nominal anual.

Igualmente en el negocio de centros vacacionales posee cinco centros ubicados en Santa Marta, Coveñas, San Jerónimo (Antioquia), Panaca (Quindío) y Cerrito (Valle) a unas tarifas muy por debajo del mercado, es por eso que en el año 2014 estos centros fueron visitados por 18.432 personas terminando con un índice de ocupación de 87,93%, un muy por encima del sector hotelero en el país, que para 2014 presentó una ocupación de 53% (Portafolio, 2015).

Por otra parte el negocio de seguros y convenios se destaca por tener una amplia variedad de pólizas, medicinas prepagadas y seguros. Una de las primeras es, subsidiada por el Grupo y administrada por Presente, cuesta \$80.000 mensuales para los empleados de menos ingresos, motivo por el cual ya la tienen cerca de 2.000 empleados.

Además se tiene una unidad de negocio que administra y otorga los auxilios a los empleados que cumplen determinados requisitos. En 2014 se invirtieron en auxilios más de \$4.300 millones y se benefició a cerca de 2.800 empleados (Fondo de Empleados Grupo Exito, 2014).

Figura 8. Portafolio de productos y servicios de Presente



Fuente: Área de Comunicaciones Presente.

Retos para el futuro

- Presente tiene grandes retos para el futuro desde lo estratégico y lo operacional. La meta en el segundo aspecto está dada en definir si sigue o no los pasos del Grupo Éxito, que actualmente se encuentra incursionando en negocios completamente nuevos. Esto cambiaría el modelo en que opera Presente y la manera de llegar a nuevos públicos que no están reunidos en grandes superficies como el negocio del *retail*, sino que pueden estar de a uno o dos en cualquier rincón de Colombia, como ocurre con algunos empleados de la filial Todo Hogar (Gemex). Desde lo estratégico deberá tomar decisiones muy importantes ya que la compañía recientemente adquirió a Pao de Azucar en Brasil y Libertad en Argentina, las cuales juntas tienen más de 160.000 empleados lo que permite visualizar grandes oportunidades de inversión. Si Presente quisiera replicar

su modelo de negocio en otros países se enfrenta a que ni siquiera existe legislación para ello, pero podría ser viable desde alguna otra figura como el cooperativismo. Estas decisiones, cambiarían considerablemente el futuro de esta entidad y además la forma como el Grupo Éxito administra su capital humano.

- En términos de legislación fiscal, Presente, como todas las entidades del sector solidario, enfrenta un gran reto pues el Ministerio de Hacienda y Crédito Público repetidamente ha presentado proyectos de ley al Congreso de la República en los que propone que estas entidades sean gravadas con impuesto a la renta. Si esto llegara a darse, los fondos deberían disminuir su tasa de intermediación lo que afectaría sus excedentes, que son los que alimentan los fondos sociales, además podrían perder mucha competitividad frente al sector financiero tradicional ya que al no pagar renta pueden ofrecer bajas tasas de interés.
- Otro reto es mantener el buen ritmo de crecimiento que ha experimentado durante los últimos años, ya que sus competidores del negocio financiero, es decir, la banca tradicional, están haciendo grandes esfuerzos para que la nómina de los empleados vuelva a ser consignada en sus cuentas de ahorro. Esto reduciría drásticamente el flujo de caja a Presente y por ende se vería obligado a desacelerar su principal negocio que es la colocación de créditos.
- A pesar de los buenos resultados que muchas entidades del sector solidario generan año tras año y de los múltiples beneficios entregados a sus asociados, éste sigue siendo un sector poco conocido para el país. Las organizaciones que lo conforman deben procurar hacerse más visibles para lograr mejores condiciones en la legislación. Además, deben extender el modelo a otras empresas que se preocupan por mejorar la calidad de vida de sus empleados y sus familias y, al mismo tiempo, incrementar el sentido

de pertenencia de estos hacia la empresa y los indicadores de clima laboral.

Referencias

- Analfe. (2013). *Cartilla para curso básico de economía solidaria para fondos de empleados*. Bogotá: Graficov.
- Dinero. (3 de enero de 1997). *www.dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/archivo/articulo/con-fuerza-ley/17682>
- Duque Mosquera, C. A. (26 de julio de 2010). *www.consultaslaborales.com.co*. Obtenido de http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=88
- Fernández Correa, R. (22 de junio de 2015). ¿Por qué el Fondo de Empleados Grupo Éxito es el más grande del país. (R. A. Álvarez Patiño, entrevistador)
- Fondo de Empleados Grupo Éxito. (2014). *Informe Anual*. Envigado: s.n.
- García Alzate, J. H. (1 de marzo de 2015). ¿Por qué el Fondo de Empleados Grupo éxito es el más grande del país? (R. A. Patiño, entrevistador)
- Giraldo Martínez, F. L. (27 de enero de 2015). ¿Por qué el Fondo de Empleados Grupo Éxito es el más grande del país? (R. A. Álvarez Patiño, entrevistador)
- Great Place to Work. (2012). *www.greatplacetowork.com.co*. Obtenido de Las mejores empresas para trabajar en Colombia. <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia/602-2012>
- Great Place to Work. (2014). *www.greatplacetowork.com.co*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/las-mejores-empresas-de-america-latina--mas-de-500-empleados/597-2012>
- Grupo Éxito. (31 de diciembre de 2014). *www.grupoexito.com.co*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/informacion-general/sobre-el-grupo-exito>
- Grupo Éxito. (2015). *Informe de Gestión 2014*. Envigado: Taller de Edición.
- Montoya Calle, J. F. (11 de diciembre de 2014). ¿Por qué Presente es el fondo de empleados más grande del país? (R. A. Álvarez Patiño, entrevistador)

Palma Paredes, G. (1 de marzo de 2015). ¿Por qué el Fondo de Empleados Presente es el más grande del país? (R. A. Álvarez Patiño, entrevistador) *Portafolio*. (2 de abril de 2012). *Portafolio*. Obtenido de <http://portafolio.co/negocios/empresas-que-mas-generan-empleo>.
Portafolio. (2015). 1001 Compañías del año en Colombia. *Portafolio*, 123-163.
Portafolio. (25 de febrero de 2015). *www.portafolio.com*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/reporte-sector-hoteler-colombia-2014>
Supersolidaria. (20 de marzo de 2015). *www.supersolidaria.gov.co*. Obtenido de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidad/estadisticas>

Anexo 1.

20 fondos de empleados con más asociados en el país

# Co	Cod SES	ENTIDAD	SIGLA	TIPO ENTIDAD	NIVEL DE SUPERV	ASOCIADOS
743	1651	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	PRESENTE	FONDOS DE EMPLEADOS	1	43564
358	766	FONDO DE EMPLEADOS DE COLSUBSIDIO-	FEC	FONDOS DE EMPLEADOS	1	14397
1625	4270	FONDO DE EMPLEADOS BANCO DE COLOMBIA	FEBANCOLOMBIA	FONDOS DE EMPLEADOS	1	13546
2197	7243	FONDO DE EMPLEADOS DE COOMEVA	FECOOMEVA	FONDOS DE EMPLEADOS	1	11323
268	525	FONDO DE EMPLEADOS DE DAVIVIENDA	FONDAVIVIENDA	FONDOS DE EMPLEADOS	1	10786
1871	5433	FONDO DE EMPLEADOS DE GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA S.A. CARREFOUR	FONCARREFOUR	FONDOS DE EMPLEADOS	1	10237
926	2063	FONDO DE EMPLEADOS GRUPO ACCIONPLUS	-	FONDOS DE EMPLEADOS	2	9837
980	2169	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA " PROMEDICO"	PROMEDICO	FONDOS DE EMPLEADOS	1	9621
295	610	FONDO DE EMPLEADOS DE COLSANITAS	FECOLSA	FONDOS DE EMPLEADOS	1	9333
2236	7539	FONDO DE EMPLEADOS DE MANPOWER COLOMBIA	FONPOWER	FONDOS DE EMPLEADOS	2	9123
116	207	FONDO DE EMPLEADOS DE GRANFONDO	FEG	FONDOS DE EMPLEADOS	1	8910
693	1537	FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	FEPEP	FONDOS DE EMPLEADOS	1	8748
787	1747	FONDO DE EMPLEADOS DE BANCOLOMBIA S A Y FILIALES FEC	FEC	FONDOS DE EMPLEADOS	1	8611
115	206	FONDO DE EMPLEADOS BBVA COLOMBIA	FOE	FONDOS DE EMPLEADOS	1	8293
911	2041	FONDO DE EMPLEADOS DE FORTOX	FEIS	FONDOS DE EMPLEADOS	2	7782
1970	6117	FONDO DE EMPLEADOS DE SODEXHO COLOMBIA	FONDEXHO	FONDOS DE EMPLEADOS	2	7423
1810	5097	FONDO DE EMPLEADOS PARA LA COOPERACION Y EL SERVICIO	COOMSERVI	FONDOS DE EMPLEADOS	2	7345
2276	7693	FONDO DE EMPLEADOS DEL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S A	FONDEX	FONDOS DE EMPLEADOS	2	7034
958	2123	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCCIDENTE	FONDOS DE EMPLEADOS	1	6864
474	1006	FONDO DE EMPLEADOS SECREDITOS	SECREDITOS	FONDOS DE EMPLEADOS	1	6722

Fuente: Superintendencia de Economía Solidaria.

Anexo 2.

Direccionamiento Estratégico Presente 2014



1. ¿Quién es el cliente?



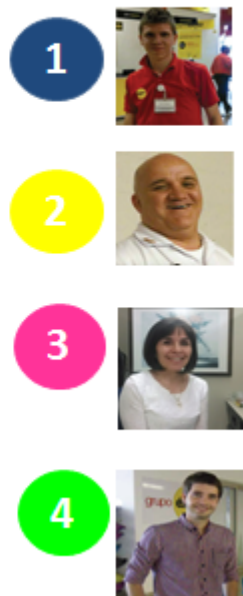
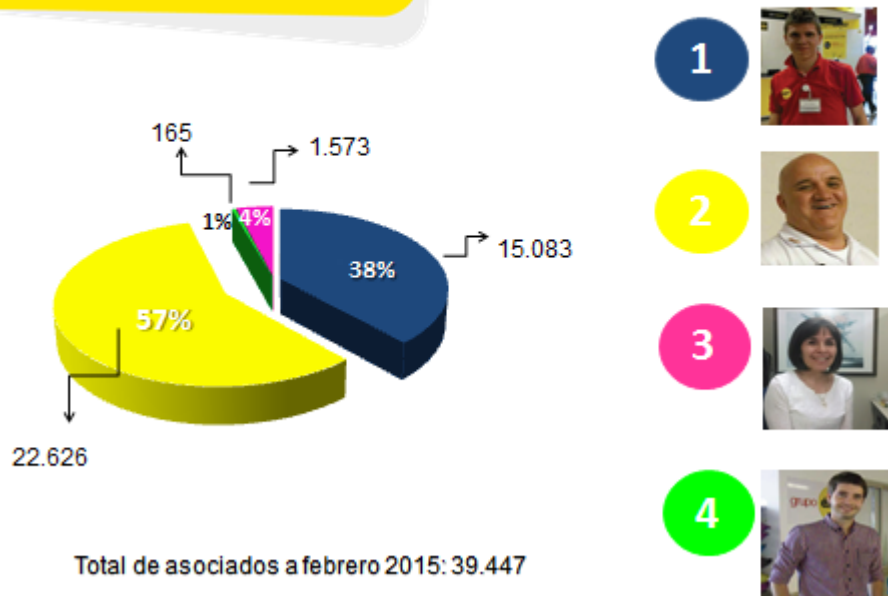
1		Asociados en primer momento de vida (menores de 28 años) y situación económica no favorable (Salario inferior a 4 smmlv)	15.083 – 38%
			37.709 – 95%
2		Asociados en segundo momento de vida (mayores de 28 años) y situación económica no favorable (Salario inferior a 4 smmlv)	22.626 – 57%
3		Asociados en segundo momento de vida (mayores de 28 años) y situación económica favorable (Salario superior a 4 smmlv)	1.573 – 4%
4		Asociados en primer momento de vida (menores de 28 años) y situación económica favorable (Salario superior a 4 smmlv)	165 – 1%
Total de asociados a febrero 2015: 39.447			

1. ¿Quién es el cliente?

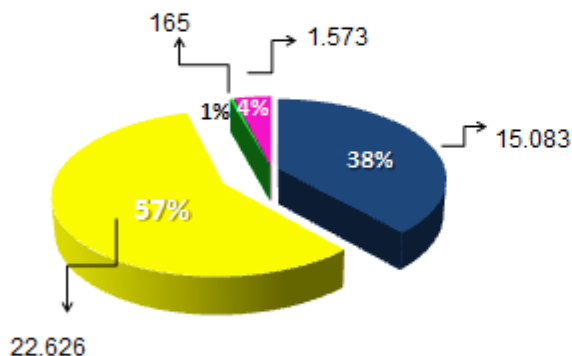


1		Asociados en primer momento de vida (menores de 28 años) y situación económica no favorable (Salario inferior a 4 smmlv)	15.083 – 38%
			37.709 – 95%
2		Asociados en segundo momento de vida (mayores de 28 años) y situación económica no favorable (Salario inferior a 4 smmlv)	22.626 – 57%
3		Asociados en segundo momento de vida (mayores de 28 años) y situación económica favorable (Salario superior a 4 smmlv)	1.573 – 4%
4		Asociados en primer momento de vida (menores de 28 años) y situación económica favorable (Salario superior a 4 smmlv)	165 – 1%
Total de asociados a febrero 2015: 39.447			

1. ¿Quién es el cliente?



1. ¿Quién es el cliente?



Total de asociados a febrero 2015: 39.447



1



2



3



4



2. ¿Qué productos utiliza?

Ahorros 90,77%

- 1 89,43%
- 2 92,19%
- 3 85,76%
- 4 65,46%

Seguros 33,64%

- 1 14,05%
- 2 43,44%
- 3 79,34%
- 4 45,45%



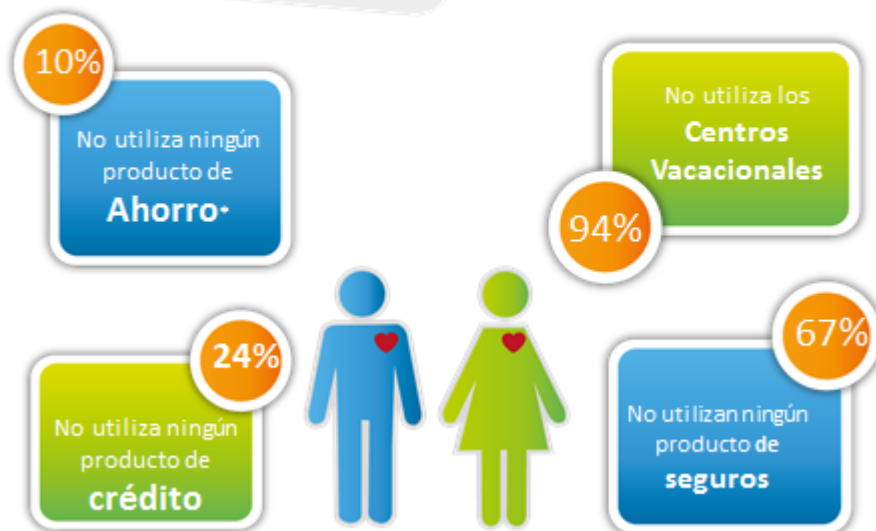
Créditos 76,15%

- 1 65,31%
- 2 83,39%
- 3 75,45%
- 4 52,73%

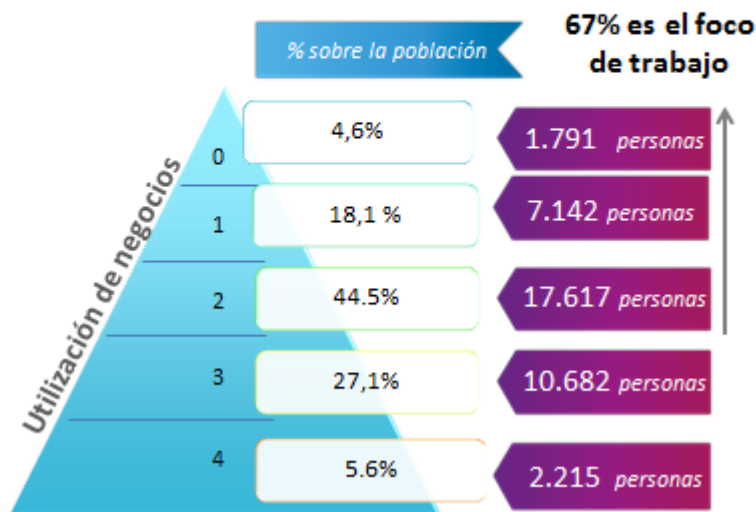
Centros Vacacionales 5,75%

- 1 2,07%
- 2 6,16%
- 3 33,44%
- 4 21,82%

2. ¿Qué productos utiliza?



2. ¿Qué productos utiliza?



Anexo 3.

Presencia del Grupo Éxito en Colombia al 31 de diciembre de 2014

